



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

Rol del Marketing en la industria del fútbol

-

Role of Marketing in football industry

Autor: Pablo Poza Abascal

Tutor: Ángel Agudo San Emeterio

JULIO 2021

RESUMEN

El presente documento conforma el Trabajo de Fin de Grado (TFG) con Mención en Marketing de la licenciatura en el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Cantabria. A lo largo de este proyecto, se tratará de analizar la importancia que tiene el marketing en la industria del fútbol. Se abordará la evolución de este sector desde sus comienzos hasta lo que es hoy en día.

El trabajo está dividido en seis secciones con el objetivo de facilitar la comprensión del estudio. En primer lugar, se realizará una introducción sobre el objeto del trabajo. En segundo lugar, se ahondará en la historia y evolución del mundo del fútbol para contextualizar el tema principal. A continuación, se analizará la importancia de este deporte desde las dimensiones social, política y económica. Más adelante, en los apartados cuatro y cinco se abordará el marketing desde su enfoque estratégico y operativo, el cual se establece como el eje fundamental del estudio. Se finalizará el proyecto con una visión sobre el futuro de la industria del fútbol y una serie de conclusiones sobre el trabajo en su conjunto.

Palabras clave: marketing, fútbol, *marketing mix*, marketing operativo, relaciones públicas, patrocinio.

ABSTRACT

This document is the Final Degree Project (TFG) with mention in Marketing of the Bachelor's Degree in Business Administration and Management of the University of Cantabria. Throughout this project, we will try to analyze the importance of marketing in the soccer industry. It will address the evolution of this sector from its beginnings to what it is today.

The work is divided into six sections in order to facilitate the understanding of the study. Firstly, there will be an introduction to the subject matter of the paper. Secondly, it will delve into the history and evolution of the world of soccer to contextualize the main topic. Next, the importance of this sport will be analyzed from the social, political and economic dimensions. Later, in sections four and five, marketing will be approached from its strategic and operational focus, which is established as the fundamental axis of the study. The project will end with a vision of the future of the soccer industry and a series of conclusions on the work as a whole.

Key words: marketing, soccer, *marketing mix*, operational marketing, public relations, sponsorship.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL	6
3. IMPORTANCIA DEL FÚTBOL	7
3.1 DIMENSIÓN SOCIAL	7
3.2 DIMENSIÓN POLÍTICA	10
3.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA	10
4. MARKETING DEL FÚTBOL	13
4.1 CONCEPTO	13
4.2 RELEVANCIA	13
<i>4.2.1 Caso Manchester United.....</i>	<i>14</i>
4.3 MARKETING DE RELACIONES	15
5. MARKETING OPERATIVO	17
5.1 PRODUCTO	17
5.2 PRECIO	19
5.3 DISTRIBUCIÓN	22
<i>5.3.1 Caso LaLiga.....</i>	<i>23</i>
5.4 COMUNICACIÓN	24
<i>5.4.1 Relaciones Públicas</i>	<i>25</i>
<i>5.4.2 Patrocinio.....</i>	<i>26</i>
6. EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL	29
6.1 FÚTBOL FEMENINO	30
7. CONCLUSIÓN	31
8. BIBLIOGRAFÍA	32

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1: EVENTOS DEPORTIVOS CON MAYOR AUDIENCIA	7
Ilustración 3.2: SEGUIDORES EN INSTAGRAM (EN MILLONES).....	8
Ilustración 3.3: SEGUIDORES EN INSTAGRAM (EN MILLONES).....	9
Ilustración 3.4: CRECIMIENTO ANUAL MEDIO (TACC) DE LALIGA DURANTE EL PERIODO DE 2014/2015 A 2019/2020	12
Ilustración 3.5: CRECIMIENTO TOTAL ACUMULADO DURANTE EL PERIODO DE 2014/2015 A 2019/2020	12
Ilustración 4.1: INGRESOS COMERCIALES MASCHETER UNITED 2015/2019 (EN MILLONES)	14
Ilustración 4.2: ESCALA DE LEALTAD DE LOS CLIENTES EN EL MARKETING RELACIONAL	16
Ilustración 5.1: CUATRO P'S MARKETING MIX	17
Ilustración 5.2: CLUBES QUE VENDEN MÁS CAMISETAS EN 2018 (EN UNIDADES)	19
Ilustración 5.3: VARIABLES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS	20
Ilustración 5.4: EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS DE LALIGA EN CHINA (EN MILLONES)	23
Ilustración 5.5: EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	24
Ilustración 5.6: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	25
Ilustración 5.7: PRINCIPALES PATROCINADORES DE LALIGA EN 2019.....	27
Ilustración 5.8: RANKING DE ENTIDADES DEPORTIVAS CON MAYOR VALOR DE PATROCINIO 2021.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: SEGUIDORES TOTALES EN REDES SOCIALES (EN MILLONES).....	8
Gráfico 3.2: CONCEPTOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MARCA ESPAÑA.....	9
Gráfico 3.3: CONTRIBUCIÓN A LA PRODUCCIÓN POR TIPO DE IMPACTO	10
Gráfico 3.4: DESGLOSE DEL IMPACTO TRACTOR EN PRODUCCIÓN GENERADO POR LA LALIGA (EN MILLONES)	11
Gráfico 3.5: CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA POR TIPO DE IMPUESTO.....	11
Gráfico 3.6: CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO POR TIPO DE IMPACTO	12
Gráfico 5.1: INGRESOS DE LAS CINCO GRANDES LIGAS EUROPEAS 2018/2019 (EN MILLONES)	18
Gráfico 5.2: INGRESOS DE LOS CLUBES 2020 (EN MILLONES)	18
Gráfico 5.3: INGRESOS LIGA ESPAÑOLA VS LIGA ALEMANA.....	22
Gráfico 6.1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE FICHAS FEDERATIVAS EN ESPAÑA	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MARKETING DE RELACIONES....	15
Tabla 5.1: PRECIOS DE LOS ABONOS DE LOS CLUBES DE LALIGA EN LA TEMPORADA 2019/20.....	21
Tabla 5.2: CARACTERÍSTICAS IMPRESCINDIBLES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	25
Tabla 5.3: OBJETIVOS DE LA EMPRESA PATROCINADORA EN UNA RELACIÓN DE PATROCINIO CON UN EQUIPO DE FÚTBOL	26

1. INTRODUCCIÓN

La industria del fútbol tiene alrededor de 4.000 millones de seguidores en todo el mundo, por lo que los intereses que suscita y los rendimientos económicos que genera no pasan desapercibidos. El cambio radical que ha dado este deporte se debe en gran medida a la introducción del marketing en las entidades deportivas, convirtiendo un deporte de espectáculo en una industria multimillonaria. Gracias a la introducción de este concepto en la vida cotidiana de los clubes allá por la década de los 80s, podemos presenciar en lo que se ha convertido hoy en día.

Cuando hablamos de fútbol, no podemos pensar en un simple deporte, estamos hablando de un fenómeno global que tiene en vilo a millones de personas en todo el planeta. El Mundial de Rusia celebrado en 2018, tuvo una audiencia de más de 3.500 millones de personas, de las cuales 1.120 millones estuvieron pegadas a sus televisores presenciando al menos un minuto de la final del torneo.

Este impacto social que caracteriza a este deporte generó en España 15.688 millones de euros en la campaña 16/17, lo que representó el 1,37% del producto interior bruto (PIB). Además, durante ese año el 0,98% de las personas ocupadas en España trabajaba en este sector. Y es que según LaLiga, por cada empleo directo que generó, se crearon alrededor de cuatro empleos en nuestro país, lo que convierte a esta industria en un pilar fundamental en la economía española.

El objeto de estudio de este trabajo es conocer como las entidades futbolísticas utilizan el marketing como una herramienta de gestión, con el objetivo de atraer y fidelizar aficionados al espectáculo deportivo, mientras que, a su vez se realizan intercambios comerciales entre ambas partes. A través del caso del Manchester United, se podrá comprobar que la entrada del marketing en su institución marcó un antes y un después en la situación del club, hasta convertirle en el “Rey del Marketing” como es considerado en la actualidad.

Además, durante este proyecto se abordarán las cuatro variables del *marketing mix*, las cuales son una parte fundamental del marketing operativo. A través de ellas, se diseñan y ejecutan las estrategias comerciales de las entidades de fútbol. Durante este apartado se analizará como LaLiga actuó sobre la variable distribución y obtuvo unos magníficos resultados.

El último punto en el que se ahondará será el futuro de esta industria con el análisis del último informe publicado por el World Football Summit (WFS), en el que se exponen las tendencias que caracterizarán a este sector en los próximos años. Asimismo, se analizará la evolución del fútbol femenino y las perspectivas de futuro que presenta.

Con toda esta información, finalmente, se elaborará una serie de conclusiones en las cuales se pretenderá plasmar los puntos más importantes del documento.

2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL

El fútbol que se practica hoy en día ha cambiado desde sus inicios, introduciendo nuevas normas que le han llevado a ser el deporte que conocemos en la actualidad.

Los orígenes del fútbol se remontan al siglo III a.C en China, país en el cuál se practicaba un deporte similar al que conocemos hoy en día. Aunque los propósitos eran un tanto diferentes a los que apreciamos en el presente, ya que lo utilizaban como medio de entrenamiento en futuras guerras. En cambio, en el país nipón asociaban esta práctica con ritos de carácter religioso.

A partir del siglo XIII podemos decir que nace el fútbol moderno en Inglaterra, cuyo reglamento se comenzaba a instaurar a finales del siglo XVII.

Un acto muy relevante fue la fundación de la FIFA (La Fédération Internationale de Football Association) en 1904, al cual le siguieron la declaración en 1908 como deporte olímpico y en 1930 la organización del primer Campeonato Mundial de fútbol en Uruguay (Martín, 2021).

Además de las anteriores competiciones, en 1955 nació la Copa de Europa. Su principal objetivo era enfrentar a los mejores equipos del continente europeo en una competición anual. Los partidos se desarrollarían entre semana y por la tarde-noche aprovechando la irrupción de la iluminación en los estadios de fútbol.

Este deporte hasta la década de los 80s estaba muy alejado de actividades comerciales y del mundo empresarial, debido principalmente a las pérdidas que ocasionaba. A medida que la popularidad de este deporte crecía, eran cada vez más los emprendedores que apostaban por este nicho de mercado con el objetivo de obtener rendimientos económicos.

Silvio Berlusconi (AC Milan) está conectado con la transformación que experimentó el mundo del fútbol, pasando de ser un juego de entretenimiento a un negocio. Esto lo llevó a cabo con la introducción de la televisión, consiguiendo incrementar exponencialmente la popularidad de este deporte en Italia. Asimismo, fue uno de los impulsores de la idea de modificar la Copa de Europa y convertirla en un mega torneo europeo llamado Liga de Campeones o Champions League en la temporada 1992-1993. Otra teoría sugiere que fue Alan Sugar (Tottenham Hotspur) el responsable de la transformación que vivió el fútbol, sacando a cotizar a su club en el mercado de valores en 1983.

Fue a principios de los años 90s cuando los equipos anglosajones, encabezados por el Manchester United, dieron un golpe sobre la mesa y dejaron de delimitar el fútbol al terreno de juego y comenzaron a llevarlo a todas las partes posibles del mundo. Se puede afirmar que fue uno de los detonantes que favoreció el cambio radical en el que se vería inmerso este deporte (Agudo y Toyos, 2003).

Con la popularidad de los grandes clubes del continente comenzarían los rumores de creación de una gran Liga Europea, la cuál no fue apoyada por la UEFA, que a base de nuevos beneficios y ampliación de cupos de participación consiguió disuadir esta idea de la mente de los principales equipos. Estos acontecimientos provocaron la creación del G-14 en el año 2000, compuesto por 14 clubes europeos para defender los intereses comunes ante la UEFA y la FIFA. Más tarde se amplió a 18 equipos miembros (Martín, 2021).

En 1997, los principales equipos de la Premier League ya contaban con millones de seguidores. El Manchester United tenía 3,29 millones y el Liverpool 2,18 millones. Los clubes comenzaron a comportarse como marcas comerciales y ya no veían al aficionado como un simple comprador de un abono, sino que pasó a ser un cliente potencial al cual poder venderle multitud de productos, provocando así un incremento de la importancia de la fidelización del aficionado.

En 2003, el número de aficionados al fútbol en España representaba el 49,7% de la población, un dato muy positivo revelado por la consultora Gallup, la cual realizó un informe del seguimiento del fútbol en nuestro país (Diario As, 2003).

El auge de este deporte era algo evidente que se hacía patente con el paso de los años. En la actualidad poco queda de ese concepto de fútbol meramente conocido por deporte de espectáculo, ahora hablamos de una industria multimillonaria que tiene en vilo a millones de personas en todo el planeta.

3. IMPORTANCIA DEL FÚTBOL

Es difícil encontrar un día en el que no oigamos una noticia relacionada con el mundo del fútbol, ya sea en nuestro trabajo, conversaciones familiares, bares, medios de comunicación... la sociedad actual no se entendería sin el fútbol.

3.1 DIMENSIÓN SOCIAL

El fútbol es el deporte más popular con casi 4.000 millones de seguidores en todo el mundo (García, 2021). Y es que para muchos es más que un simple deporte, personas de diferentes puntos del planeta experimentan diversos sentimientos cuando el balón se pone en juego. Un partido de fútbol es más que 90 minutos, es una experiencia que te puede producir placer y a los pocos segundos convertirse en dolor cuando marca el equipo rival. Esta montaña rusa de emociones es la que caracteriza este deporte y lo hace único en el mundo.

Ilustración 3.1: EVENTOS DEPORTIVOS CON MAYOR AUDIENCIA

Posición	Evento	Audiencia <small>(aprox)</small>
1º	Juegos Olímpicos	5.000 mill.
2º	Mundial de Fútbol	3.500 mill.
3º	Mundial de Rugby	857 mill.
4º	Clásico Madrid - Barça	650 mill.
5º	Final Champions League	350 mill.
6º	Super Bowl	102 mill.
7º	Finales de la NBA	15 mill. <small>(por partido)</small>

Fuente: 888 Sport (2021)

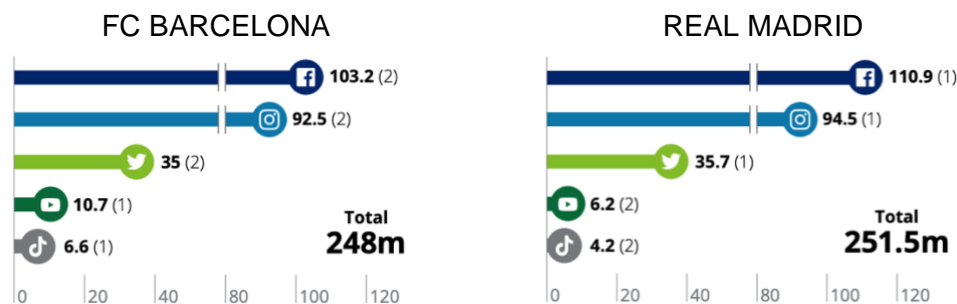
Como muestra la ilustración 3.1, los Juegos Olímpicos a nivel televisivo solo son comparables con el Mundial de Fútbol, el evento más importante en este deporte que se celebra cada cuatro años. El Mundial de Rusia celebrado en 2018, tuvo una audiencia de más de 3.500 millones de personas y se conoce que 1.120 millones de personas estuvieron pegadas a sus televisores presenciando por lo menos un minuto de la final disputada por las selecciones de Croacia y Francia.

Además, también se puede observar que el clásico Madrid-Barcelona y la final de la Champions League están presentes entre los espectáculos más consumidos con una audiencia de 650 millones y 350 millones respectivamente.

Y ya no es solo la gente que lo consume, sino que alrededor de 270 millones de personas lo practican en el mundo, lo que representa entorno al 3,5% de la población que habita en el planeta (FIFA, 2006).

El fútbol se ha convertido en un fenómeno social, cada vez más se puede ver más hinchas de equipos españoles en mercados asiáticos o americanos con los colores de sus equipos favoritos. Esto se ha producido debido a la expansión que ha sufrido este deporte gracias a las giras de pretemporada que realizan los equipos en estos países. Estos tours por Asia o América contribuyen tanto para aumentar sus ingresos como su imagen de marca. En 2017, el partido entre el Madrid y el Barcelona disputado en Miami supuso un ingreso de 5,7 millones de euros en el marco de una gira en la que recaudó a las arcas blaugranas una cifra de 12 millones de euros (Giménez, 2020).

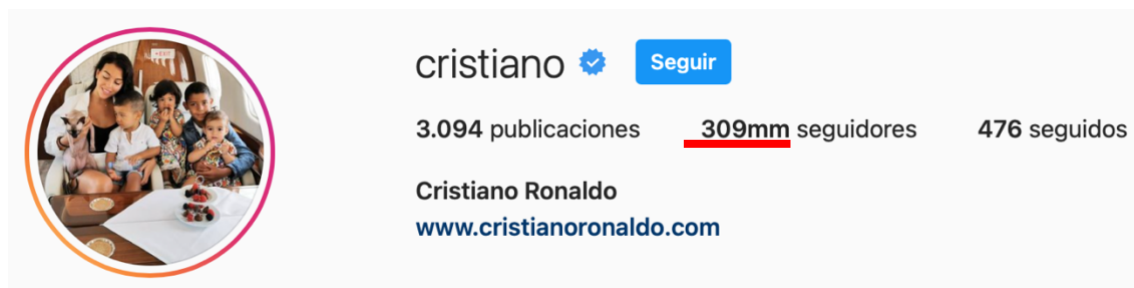
Gráfico 3.1: SEGUIDORES TOTALES EN REDES SOCIALES (EN MILLONES)



Fuente: Deloitte (2021)

Gracias a los tours veraniegos que realizan, han visto incrementados sus seguidores en redes sociales. El Barcelona ya cuenta con 248 millones y el Madrid con 251,5 millones. Facebook e Instagram son las RRSS que representan la mayor cuota de seguidores.

Ilustración 3.2: SEGUIDORES EN INSTAGRAM (EN MILLONES)



Fuente: Perfil de Cristiano Ronaldo en Instagram (2021)

Existen curiosos ejemplos como el de Cristiano Ronaldo que solo en su cuenta de Instagram ya tiene más seguidores que el Real Madrid en la suma de todas sus redes sociales. El portugués utiliza su cuenta para compartir su vida deportiva, familiar y para realizar colaboraciones publicitarias con marcas. Según la firma de marketing en redes sociales "Hopper HQ", Cristiano percibiría 1,3 millones de euros por cada anuncio en esta red social (Naveira, 2021).

El jugador luso se estaría embolsando alrededor de 40 millones de dólares al año a través de esta red social, cifra que supera la remuneración que percibe en la Juventus, su actual club (Mestres, 2021).

Ilustración 3.3: SEGUIDORES EN INSTAGRAM (EN MILLONES)

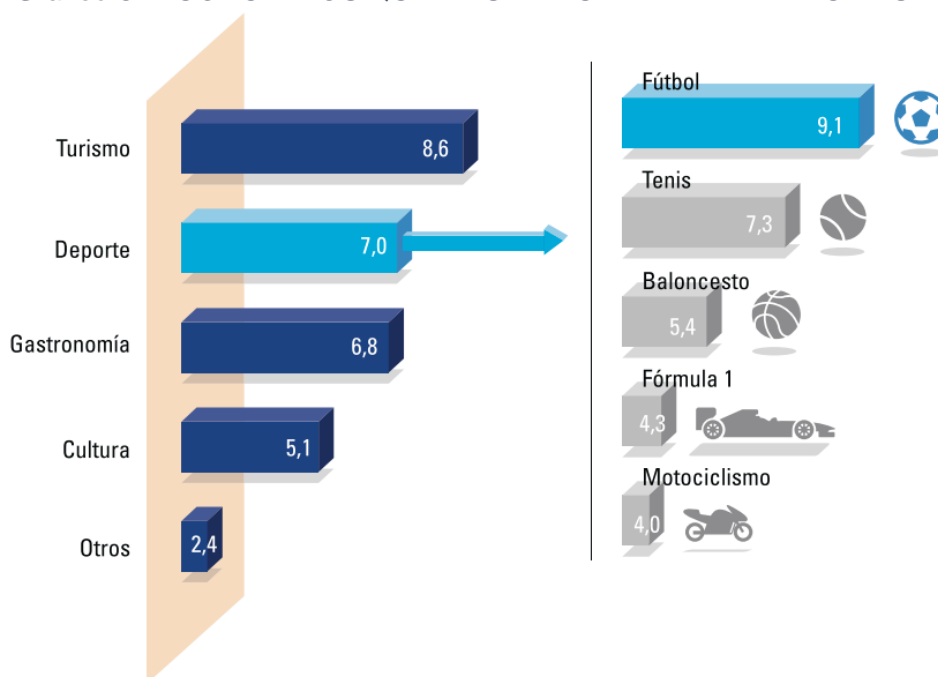


Fuente: Perfil de Leo Messi en Instagram (2021)

Leo Messi es el segundo futbolista con más seguidores en la red social Instagram, alcanzando los 225 millones de fanáticos en todo el mundo. El capitán del Barcelona y de la selección argentina estaría ingresando 658.600 euros por cada publicación que sube a su perfil (Mejía, 2021).

El fútbol profesional fortalece también la marca España debido a los grandes éxitos cosechados tanto por los clubes españoles como por la selección nacional. A través de una encuesta realizada a la población española, se ha determinado que el deporte, es el segundo concepto que más influye en la marca España, solo por detrás del turismo. Asimismo, dentro del abanico del deporte, el fútbol es el que tiene una mayor consideración. El siguiente gráfico muestra los conceptos que más influyen en la marca España sobre escala de 1 a 10, siendo 1 menor contribución y siendo 10 mayor contribución.

Gráfico 3.2: CONCEPTOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MARCA ESPAÑA



Fuente: KPMG (2015)

3.2 DIMENSIÓN POLÍTICA

El fútbol y la política parecen conceptos sin apenas relación, pero detrás de ellos se esconden acontecimientos sorprendentes. Este deporte ha desatado guerras y conflictos diplomáticos, pero también ha servido para denunciar el racismo y pronunciarse contra el apartheid (Paredes, 2018).

En la dictadura española, el fútbol se utilizó para limitar las protestas sociales, pero también sirvió para dar a conocer a una España aislada internacionalmente, ya que en ese momento vestían la camiseta de la selección algunos de los mejores jugadores del mundo.

La selección francesa se alzó con el triunfo en el Mundial de 1998 promulgando los valores de multirracialidad y la multiculturalidad, ya que gran parte de la plantilla tenía origen ajeno al del país. En 2002, firmaron un manifiesto alertando del posible peligro de la entrada de Jean-Marie Le Pen en el gobierno francés, debido a que sus ideales iban totalmente en contra de los principales valores de la selección francesa.

En el Mundial de Corea del Sur y Japón de 2002 Argentina estaba inmersa en una profunda crisis económica, pero fue al campeonato con el objetivo de impulsar tanto la economía como la sociedad de su país (Agudo y Toyos, 2003).

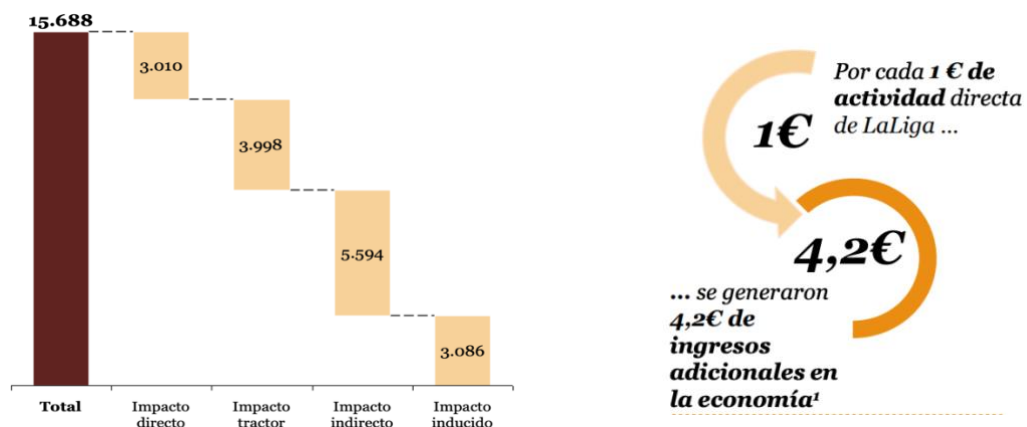
Un ejemplo más reciente de la cercana relación entre estos dos conceptos se puede observar con el problema catalán que existe actualmente en España. El malestar existente debido a que una parte de Cataluña tenga la voluntad de independizarse de España se queda en el olvido cuando el árbitro da el pitido inicial de los partidos de la “Roja”, momento en el que la población española se une y anima conjuntamente a su país.

Las vinculaciones entre la política y el fútbol se han ido viendo a lo largo de la historia y estarán presentes en el futuro.

3.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA

El peso de este deporte en la economía es algo que a nadie le sorprende, viendo los sueldos de los jugadores, los patrocinios, número de trabajadores y otros factores de la industria del fútbol dejan claro la importancia que tiene este sector para el cómputo global de la economía.

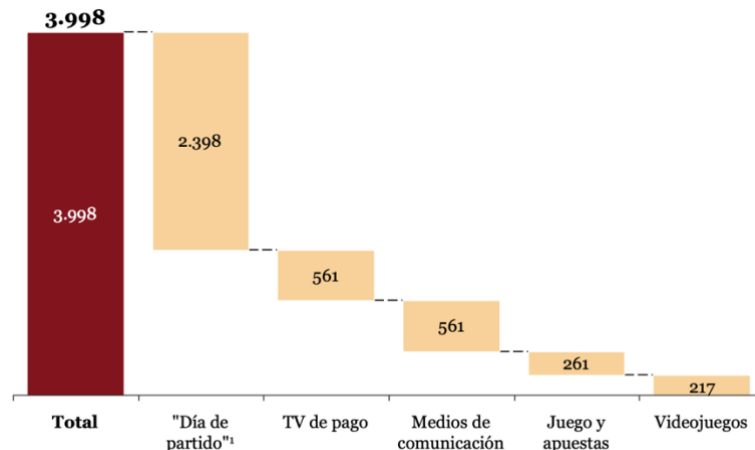
Gráfico 3.3: CONTRIBUCIÓN A LA PRODUCCIÓN POR TIPO DE IMPACTO



Fuente: LaLiga (2018)

Los ingresos totales generados por la industria del fútbol profesional en España alcanzaron los 15.688 millones de euros en la temporada 16/17, representando el 1,37% del producto interior bruto (PIB). Como se muestra en el gráfico 3.3, por cada 1€ de actividad directa de la LaLiga, se generan 4,2€ de ingresos adicionales en la economía (LaLiga, 2018).

Gráfico 3.4: DESGLOSE DEL IMPACTO TRACTOR EN PRODUCCIÓN GENERADO POR LA LALIGA (EN MILLONES)



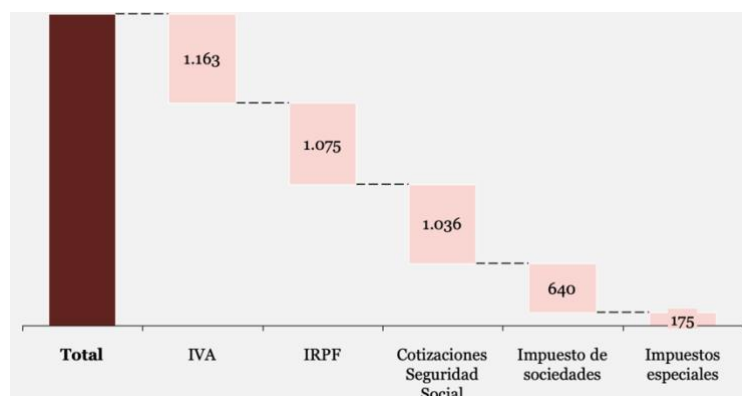
Fuente: LaLiga (2018)

LaLiga generó unos ingresos adicionales en otros sectores por valor de casi 4.000 millones de euros. Destacando principalmente el "día de partido" en el que se incluyen hostelería, transporte y alojamiento relacionado con los partidos en los estadios.

El gasto medio de un aficionado en restauración y *merchandising* fue de 29€/persona, si hablamos del transporte y el parking para llegar al estadio 19€/persona y el gasto medio en alojamiento fue de 122€/persona.

Además, el impacto tractor también está presente en otros sectores como son la TV de pago, los medios de comunicación, juego, apuestas y videojuegos.

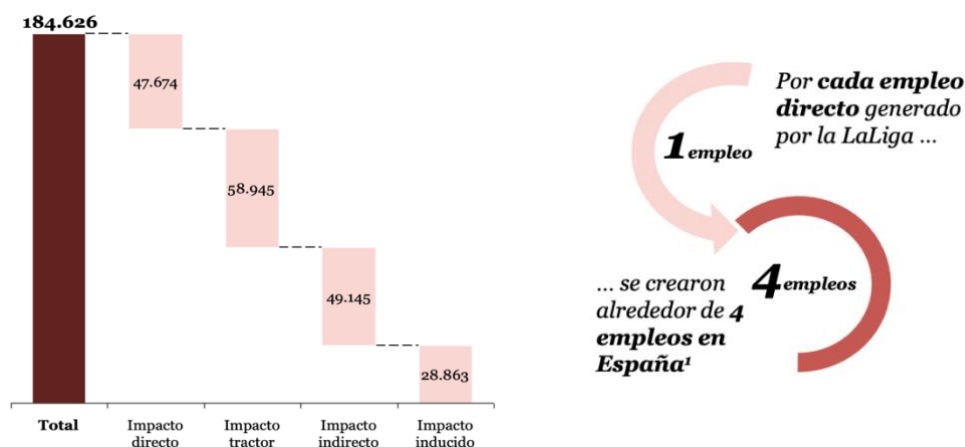
Gráfico 3.5: CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA POR TIPO DE IMPUESTO



Fuente: LaLiga (2018)

El fútbol profesional contribuyó con alrededor de 4.100 millones de euros en la recaudación de impuestos en España. Este importe es equivalente a 2,7 veces el gasto destinado a “Política Exterior” en los Presupuestos Generales del Estado de 2017 (LaLiga, 2018).

Gráfico 3.6: CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO POR TIPO DE IMPACTO



Fuente: LaLiga (2018)

Los puestos de trabajo generados en la campaña 16/17 ascendieron a 185.000, lo que es equivalente al 0,98% de las personas ocupadas en España en 2016/2017. LaLiga contribuye al fomento del empleo ya que por cada puesto de trabajo directo que genera, se crean alrededor de 4 empleos en España (LaLiga, 2018).

La contribución del fútbol profesional al conjunto de la economía sigue creciendo de manera vertiginosa en los últimos años, esto se puede observar en la ilustración 3.4, que muestra tanto el crecimiento anual medio (TACC) de LaLiga como el crecimiento anual medio del PIB a precios de mercado de los últimos seis años (2014/15 a 2019/20).

Ilustración 3.4: CRECIMIENTO ANUAL MEDIO (TACC) DE LALIGA DURANTE EL PERIODO DE 2014/2015 A 2019/2020



Fuente: LaLiga (2020)

La imagen muestra un crecimiento aproximadamente 15 veces superior de LaLiga frente al PIB español. Y si ya analizamos el crecimiento total acumulado tanto de LaLiga como del PIB, tenemos una diferencia todavía mayor, pudiéndose observar en la siguiente ilustración 3.5 (LaLiga, 2020).

Ilustración 3.5: CRECIMIENTO TOTAL ACUMULADO DURANTE EL PERIODO DE 2014/2015 A 2019/2020



Fuente: LaLiga (2020)

4. MARKETING DEL FÚTBOL

El fútbol como hemos comentado anteriormente no es solo un deporte de entretenimiento, sino que atrae gran cantidad de recursos económicos y tiene una gran trascendencia social, económica, cultural y política. Razón de peso por la cual el marketing está presente en el mundo del fútbol.

En este punto, se abordará el marketing desde la dimensión estratégica, la cual consiste en el *“seguimiento permanente de las oportunidades y amenazas del entorno y determinación del posicionamiento competitivo de la organización”* (Dirección Comercial, 2013).

El marketing estratégico se basa en el análisis de las necesidades presentes y futuras de los consumidores, mediante la comprensión del mercado y del entorno. Cuyas principales funciones son: la delimitación del mercado relevante, la segmentación del mercado, el análisis de la competencia, el examen de grupos de interés y el análisis del entorno genérico.

Una vez se haya completado un estudio tanto del mercado como del entorno, se realizará un análisis interno de la institución, para concluir formulando una serie de objetivos y estrategias de marketing mix que se ejecutarán dentro del marketing operativo, el cual se analizará en el punto 4 de este trabajo (Dirección Comercial, 2013).

4.1 CONCEPTO

El marketing del fútbol es una parte del marketing deportivo y por lo tanto los principios de este le son aplicables, y aún más los principios generales del marketing (Agudo y Toyos, 2003).

Se comenzará definiendo el concepto más general como es el marketing, este término se define *“como un proceso de planificación y ejecución del producto, precio, comunicación y la distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”* (AMA, 1985).

Mientras que el marketing deportivo consiste en *“describir las actividades de los consumidores y responsables del marketing de las empresas que utilizan el deporte como vehículo de promoción”* (Mulli, Hardyn y Sutton, 1995).

Nuestro objeto de estudio va dirigido a las entidades futbolísticas que utilizan el marketing como una herramienta de gestión con el objetivo de atraer y fidelizar aficionados al espectáculo deportivo, y por otro lado favorecer los intercambios comerciales que se puedan dar entre la entidad y los aficionados.

4.2 RELEVANCIA

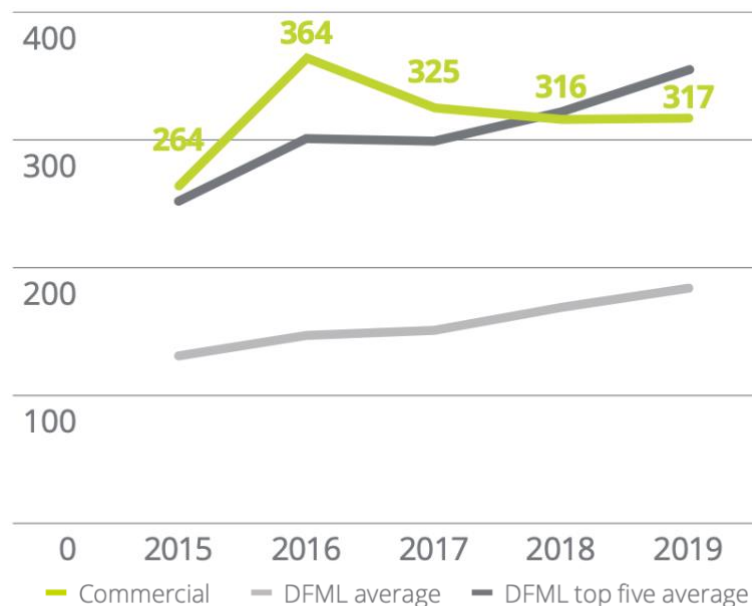
El marketing en el fútbol ha experimentado un crecimiento muy considerable, acompañado del crecimiento económico que se producía en este sector. Cada vez más los clubes se preocupan por mejorar sus actividades de marketing para darse a conocer. En el caso del fútbol español, se ha podido ver esta tendencia con el incremento de las plantillas de los equipos de fútbol en las áreas relacionadas con el marketing. Este departamento ha pasado de ocupar un tercer o cuarto nivel en la estructura organizativa en los clubes a estar al mismo nivel jerárquico que alguna Dirección General (Agudo y Toyos, 2003).

4.2.1 Caso Manchester United

Un claro ejemplo de la importancia del marketing queda patente en la historia del Manchester United, convirtiéndose en uno de los clubes más poderosos del planeta sin que sus resultados deportivos acompañasen este logro.

En 2016, el club inglés superó en 100 millones sus ingresos comerciales obtenidos en el año precedente. Esto se produjo en un año muy gris para los “Red Devils” ya que obtuvieron una quinta plaza en el campeonato regular, quedaron eliminados en la fase de grupos de la UEFA Champions League y solo llegaron hasta 16º de final en la Europa League. El único campeonato en el que se impusieron fue en la FA Cup, considerándose un torneo de segunda categoría si lo comparamos con los mencionados anteriormente (Deloitte, 2017).

*Ilustración 4.1: INGRESOS COMERCIALES MANCHESTER UNITED
2015/2019 (EN MILLONES)*



Fuente: Deloitte (2020)

Pese a estos resultados, sus ingresos comerciales fueron excepcionales como se puede observar en la ilustración 4.1, debido principalmente a su política de fichajes. Zlatan Ibrahimovic, embajador de Nike y Volvo, y Paul Pogba, estrella de Adidas aterrizaron en Old Trafford con el objetivo de brindar grandes triunfos a los aficionados del club inglés. El Manchester United es considerado el “Rey del Marketing”, acreditado en el éxito de sus estrategias comerciales.

Además de su política de fichar a superestrellas de talla mundial, también opta por jugadores de poco renombre para introducirse en nuevos mercados y expandir su imagen de marca. Es el caso del fichaje de Park Ji-Sung, a través del cuál incrementó sus seguidores en Corea del Sur o de Javier Hernández, más conocido por “Chicharito” que llevó la imagen de los “Red Devils” al continente americano (Nava, 2016).

4.3 MARKETING DE RELACIONES

El marketing de relaciones se define como el “conjunto de actividades dirigidas a crear, desarrollar y mantener intercambios exitosos con el cliente. Por tanto, el objetivo es la fidelización del cliente (repetición de compra y actitud positiva hacia la empresa)” (Dirección Comercial, 2013).

Tabla 4.1: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MARKETING DE RELACIONES

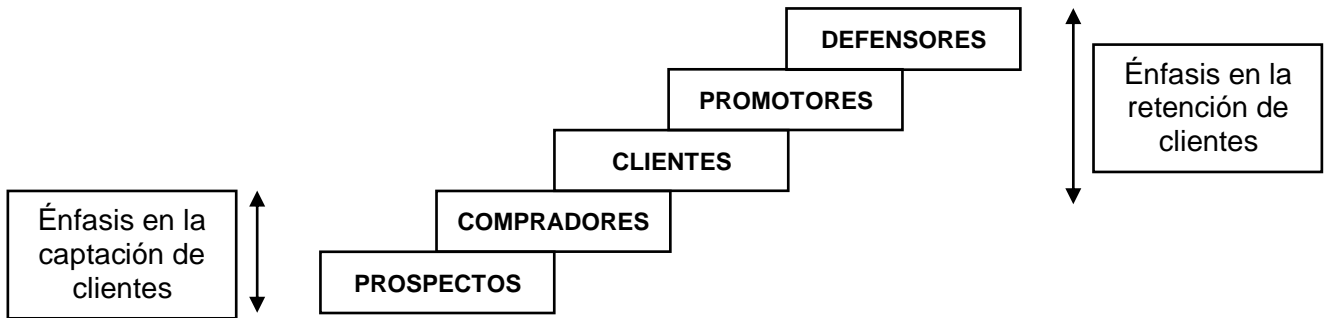
CARACTERÍSTICAS MARKETING DE RELACIONALES
-Objetivo: retención de clientes
-Relación a largo plazo
-Alto nivel de compromiso
-Alto servicio al cliente
-Calidad centrada en la relación

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dirección Comercial, 2013)

Con la transformación que vivió el fútbol a finales del siglo XX se introdujo el marketing de relaciones. Los clubes no solo querían vender productos o servicios de manera ocasional a sus aficionados, sino que querían establecer relaciones duraderas basadas en la lealtad y alto servicio al cliente. Una de las razones básicas por las que el marketing de relaciones se introdujo en este sector se debe al aspecto emocional que caracteriza a este deporte, una persona no solo compra un producto o servicio del Real Madrid, sino que es del Real Madrid y por lo tanto se establece un lazo mucho mayor que la propia compra del bien o servicio (Agudo y Toyos, 2003).

El objetivo de este tipo de marketing no solo es atraer a nuevos clientes y venderles un producto como sería el caso del marketing transaccional, sino que además de comprarles el producto, se conviertan en promotores de la entidad.

Ilustración 4.2: ESCALA DE LEALTAD DE LOS CLIENTES EN EL MARKETING RELACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de (Christofer, Payne y Ballantyne, 1994)

La ilustración 4.2 representa la escala de lealtad de los clientes, mostrando el camino desde un potencial aficionado hasta que se llega al último tramo de la escalera y se convierte en defensor de la institución. En la fase inicial se realiza un esfuerzo en la captación de clientes, que a medida que va consumiendo los productos y servicios del club afianza más su posición. El énfasis en la retención se establece en las fases posteriores cuando ya es más complicado que se rompa la relación, a medida que va ascendiendo, su fidelidad va progresando hasta llegar al nivel superior que se corresponde con el defensor del club (Christofer, Payne y Ballantyne, 1994).

5. MARKETING OPERATIVO

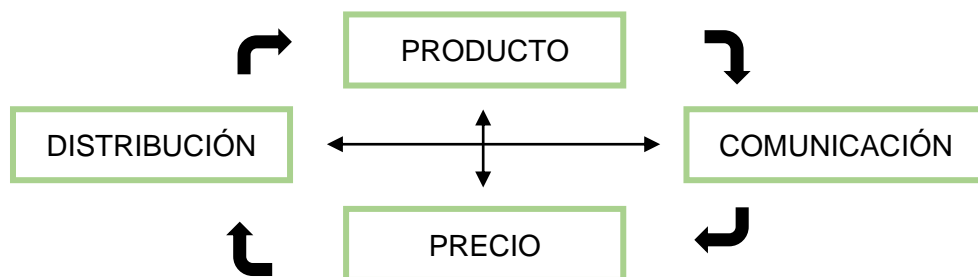
Una vez se ha abordado el marketing desde la dimensión estratégica en el punto 4, se procederá con el análisis de la dimensión operativa.

El marketing operativo se define como el *“diseño y ejecución del plan de marketing mix de acuerdo con los objetivos y estrategias previamente formuladas”* (Dirección Comercial, 2013).

Los principales objetivos que se suelen plantear son: el incremento de ventas y cuota de mercado, ampliación de la red comercial y aumento de reputación entre otros.

Para la consecución de los objetivos anteriormente mencionados se utilizan las cuatro variables del marketing.

Ilustración 5.1: CUATRO P'S MARKETING MIX



Fuente: Elaboración propia

La ilustración 5.1 muestra las cuatro variables más conocidas del marketing. A partir de su combinación nace el *marketing mix*, herramienta imprescindible en el marketing operativo.

La actuación conjunta sobre estas variables supone la parte más dinámica y visible en el mundo del marketing. Es de vital importancia que el marketing operativo esté al servicio de la planificación estratégica, y que las decisiones que se tomen en cuanto a estas variables sean coherentes, ya que si no estaríamos imposibilitando la obtención de buenos resultados (Agudo y Toyos, 2003).

5.1 PRODUCTO

El producto quizás es la “P” más importante de todas, pero debe estar bien acompañado por las otras variables del marketing, ya que un producto sin una buena promoción, un precio aceptable o con un fácil acceso, carece de sentido introducirlo en el mercado.

Se define como el *“generador de utilidad o satisfacción al consumidor gracias a la posesión de un conjunto de atributos, tangibles e intangibles aportados por las distintas empresas por las que pasa el producto hasta llegar al consumidor final”* (Dirección Comercial, 2013).

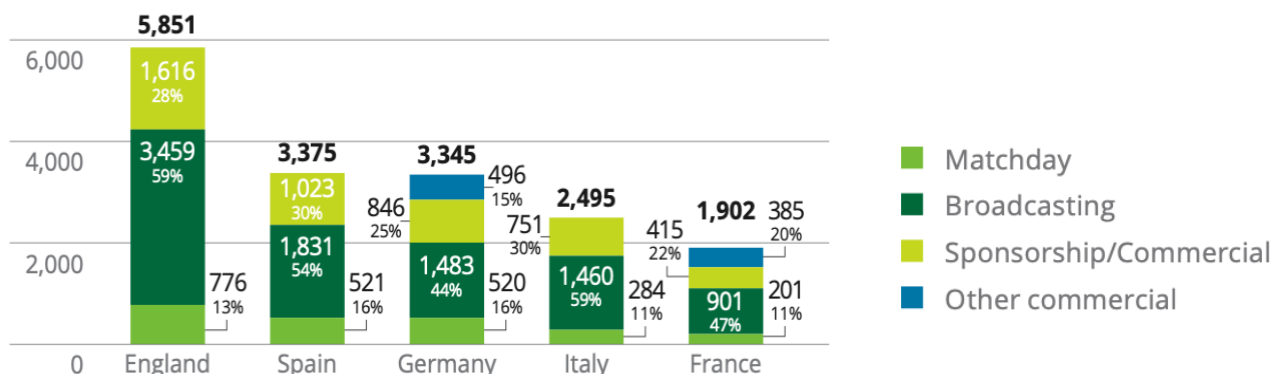
Cuando analizamos el producto en el fútbol, no se puede entender este concepto como algo singular, ya que incluye un conjunto de bienes y servicios que lo componen, estaríamos hablando de un paquete de contenidos.

Este paquete incluiría desde los tickets, *merchandising*, espectáculo, anuncios comerciales, equipaciones deportivas, retransmisiones, comida, bebida, instalaciones, ambiente, marca, imagen y entidad entre otros.

A continuación, se procederá a analizar la variable producto como generador de ingresos de las entidades deportivas, esta dimensión es de vital importancia para los clubes de fútbol.

Las principales ligas europeas obtienen sus ingresos como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 5.1: INGRESOS DE LAS CINCO GRANDES LIGAS EUROPEAS 2018/2019 (EN MILLONES)

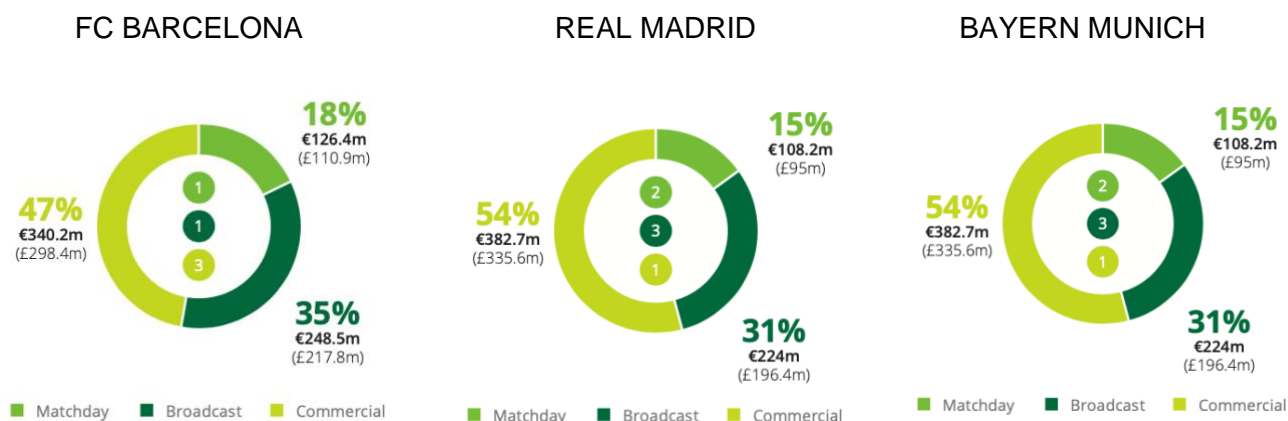


Fuente: Deloitte (2020)

Las retransmisiones de los partidos constituyen su principal fuente de ingresos, seguida de los anuncios comerciales y de los días de partido.

La Premier League es la liga con los mayores ingresos, con una cantidad de 5.851 millones de euros. Completan el pódium la liga española y la alemana, con unos ingresos de 3.375 y 3.345 millones respectivamente (Deloitte, 2020).

Gráfico 5.2: INGRESOS DE LOS CLUBES 2020 (EN MILLONES)



Fuente: Deloitte (2021)

En el gráfico 5.2 se puede observar a los tres clubes que presentan los ingresos más elevados de las cinco grandes ligas. FC Barcelona encabeza esta lista con unos ingresos de 715,1 millones de euros, viéndose muy resentido por la pandemia con una disminución del 15% respecto del año anterior. Ha sido el segundo equipo con una mayor caída de sus ingresos en términos absolutos dentro de la Money League club. Real Madrid y Bayern de Múnich siguen muy de cerca al club catalán con unos ingresos de 714,9 y 634,1 millones de euros respectivamente (Deloitte, 2021).

La principal diferencia que queda patente entre los ingresos de las cinco grandes ligas y los clubes de fútbol es el orden de las fuentes de ingresos. La fuente principal de

ingresos de los mejores clubes son las acciones comerciales mientras que, en las ligas, las retransmisiones representan los mayores ingresos. Esto ocurre debido a que los grandes clubes tienen contratos millonarios en temas publicitarios, en cambio, los equipos más humildes se sustentan mediante los ingresos obtenidos con las retransmisiones en los días de partido. Por lo tanto, al realizar la media entre todos los equipos que componen las ligas se obtienen estos resultados.

Una de las fuentes de ingresos que comparten tanto los clubes grandes como los humildes es la venta de camisetas, suponiendo una gran entrada de dinero a las arcas de los equipos.

*Ilustración 5.2: CLUBES QUE VENDEN MÁS CAMISETAS EN 2018
(EN UNIDADES)*

1. Manchester United (Inglaterra), 3.250.000
2. Real Madrid (España), 3.120.000
3. Bayern Múnich (Alemania), 2.575.000
4. Barcelona (España), 1.925.000
5. Liverpool (Inglaterra), 1.670.000

Fuente: ABC (2019)

Como muestra la ilustración 5.2, el Manchester United es el club de Europa que más elásticas vende, con 3.250.000 camisetas durante el año 2018. En segunda posición se encuentra el Real Madrid, separándoles una diferencia de 130.000 unidades. Les siguen en la clasificación el Bayern de Múnich, el FC Barcelona y el Liverpool.

Si vemos la lista completa que la componen diez equipos, observamos que cuatro de los diez equipos europeos que más camisetas venden son ingleses (Manchester United, Liverpool, Chelsea y Manchester City). Esto no nos sorprende ya que como se puede observar anteriormente en el gráfico 5.1, la Premier League es la liga que genera más ingresos en comparación con las otras cuatro ligas europeas.

La venta de equipaciones se ha convertido en una prioridad para los equipos, ya que a través de ellas incrementan el potencial de sus plantillas, y a la vez miden el nivel de afición que tienen las entidades (ABC, 2019).

5.2 PRECIO

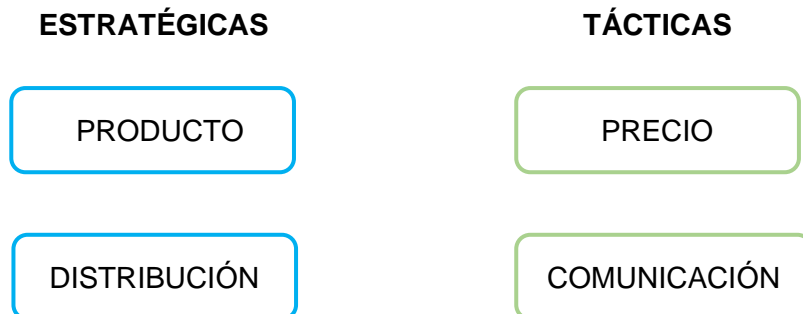
El precio es una variable fundamental en la estrategia que quiera seguir cualquier entidad, ya que tiene un papel muy relevante en el proceso de decisión de compra del consumidor. Esta variable determina en cierta medida la capacidad para generar recursos y la rentabilidad de la organización (Agudo y Toyos, 2003).

Se define como el “*sacrificio total, monetario y no monetario, que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado nivel de utilidad que depende de la cantidad y calidad de aquello que el consumidor recibe del vendedor*” (Dirección Comercial, 2013).

Cuando hablamos del precio nos referimos a una variable táctica debido a su flexibilidad en la capacidad para modificarse en función de los cambios del mercado. El precio y la comunicación, variable que se explicará posteriormente, componen las variables tácticas del marketing. En cambio, el producto y la distribución son variables estratégicas

debido a los altos costes en los que se debe incurrir al modificarlas y se diseñan con vocación a largo plazo (Distribución Comercial, 2019).

Ilustración 5.3: VARIABLES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS



Fuente: Elaboración propia a partir de (Distribución Comercial, 2019)

El precio en el mundo del fútbol se suele asociar principalmente a la tarifa de los abonos para asistir a los encuentros deportivos, pero no hay que olvidarse que dentro de esta variable también se debe integrar los intercambios adicionales que se den entre los aficionados y los clubes. Aunque sí es verdad que del precio de los abonos/entradas se desprende la estrategia comercial que siguen los equipos.

Si hubiésemos querido comprar el abono para asistir a los partidos de nuestro equipo favorito de LaLiga en la temporada 2019/20, tendríamos que haber desembolsado los siguientes importes.

Tabla 5.1: PRECIOS DE LOS ABONOS DE LOS CLUBES DE LALIGA EN LA TEMPORADA 2019/20

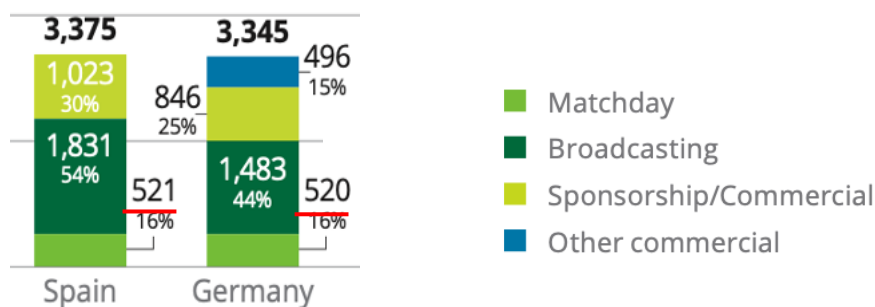
CLUBES	HORQUILLA DE PRECIOS
DEPORTIVO ALAVÉS	199 – 779 €
ATHLETIC CLUB	300 - 916 €
ÁTLETICO DE MADRID	310 – 1325 €
FC BARCELONA	150 – 1274 €
REAL BETIS	230 – 795 €
REAL CLUB CELTA DE VIGO	250 – 693 €
SD EIBAR	210 – 475 €
RCD ESPANYOL	240 – 915 €
GETAFE CF	140 – 520 €
GRANADA CF	300 – 950 €
CD LEGANÉS	110 – 535 €
LEVANTE UD	95 – 640 €
RCD MALLORCA	100 – 550 €
CA OSASUNA	230 – 435 €
REAL MADRID	245 – 2024 €
REAL SOCIEDAD	150 – 675 €
REAL VALLADOLID	243 – 695 €
SEVILLA FC	250 – 710 €
VALENCIA CF	265 – 1640 €
VILLAREAL	165 – 750 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Canibe, 2019)

Se puede observar como Leganés, Levante y Mallorca son los clubes que más cuidan el bolsillo de sus aficionados, mientras que Athletic Club, Atlético de Madrid y Granada optan por una estrategia de precios más altos en sus abonos.

Como se podía observar en el gráfico 5.1, en el cual se mostraba las diferentes fuentes de ingresos de las principales ligas europeas; los ingresos por *matchday* (incluyen recaudación de la taquilla) presentaban una minúscula diferencia entre la liga española y la alemana, a pesar de que estas dos guardan grandes diferencias.

Gráfico 5.3: INGRESOS LIGA ESPAÑOLA VS LIGA ALEMANA



Fuente: Deloitte (2020)

La principal diferencia se establece en el precio de las entradas de los partidos. Mientras que en Alemania se cuida en gran medida al aficionado, en España ocurre todo lo contrario.

Un partido amistoso entre Las Palmas y el Tenerife, equipos de segunda categoría, costó en 2018 entre 15 y 30 euros. En cambio, en la Bundesliga, un partido suelto cuesta 16,70 euros. Esto se debe principalmente a la política 50+1 que existe en Alemania, es decir, al menos el 51% del club debe ser propiedad de los socios. Esta política provoca que casi todas las entradas para ver al Bayern de Múnich en el Allianz Arena estén agotadas al principio de la temporada (Singh, 2018).

La cultura alemana del día de partido es completamente diferente a la española, mientras que los aficionados alemanes disfrutan casi todo el día en los alrededores de los estadios consumiendo bebida y comida, los aficionados españoles se centran más en los 90 minutos que duran los encuentros.

5.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución es una variable estratégica para las entidades debido al papel que juega, ya que es el nexo entre el producto o la prestación de servicios y el consumo de este (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez del Bosque, 2002).

Se define como el “conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseadas” (Distribución Comercial, 2019).

Si trasladamos esta variable al mundo del fútbol, su función se centraría en incrementar el número de seguidores de las entidades con el fin de que consumieran sus productos o servicios.

Un claro ejemplo de que esta variable está integrada en la filosofía de los clubes son sus giras veraniegas tanto al continente asiático como al americano, gracias a las pretemporadas que realizan consiguen incrementar en gran medida el número de fanáticos por todo el globo terráqueo. Además de aumentar el número de seguidores, también provocan el consumo de sus productos y servicios, desencadenando en un aumento de la facturación de los clubes.

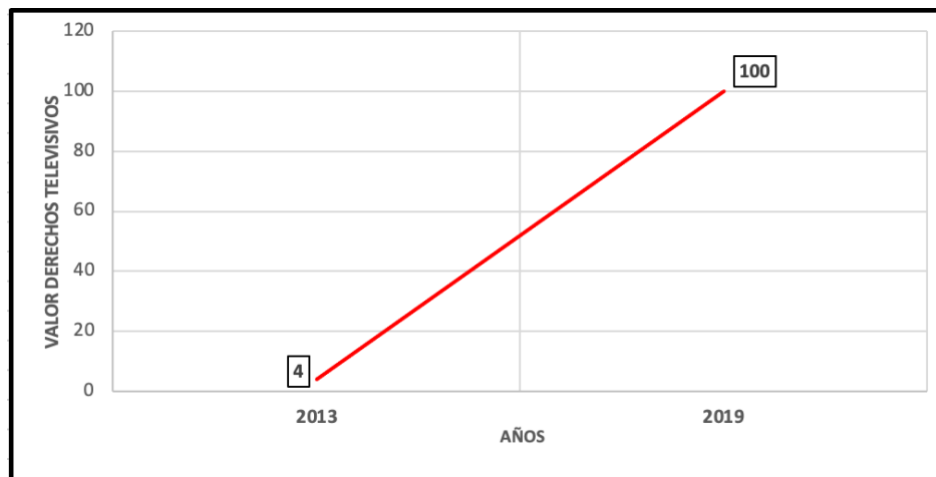
5.3.1 Caso LaLiga

La liga española se ha dado cuenta de la importancia que tiene la expansión del fútbol español más allá de las fronteras de nuestro país. Así lo comentaba el actual presidente, Javier Tebas: *“si nosotros queremos tener la mejor liga del mundo, o abrimos los ojos y nos quitamos ese concepto de provincialismo deportivo o seremos la mejor liga, pero de España”* (Romero, 2019).

La misión de la expansión de LaLiga comenzó en 2014 con la creación de su primera oficina en el extranjero, concretamente en China. Esta decisión no se tomó de manera aleatoria, sino que el mercado chino es muy atractivo para el fútbol español. Estamos hablando de la segunda economía mundial, en la cual existe una clase media de casi 400 millones de habitantes. Además, el presidente chino, Xi Jinping comenzó a impulsar el nivel competitivo de este deporte desde 2015.

Si analizamos esta expansión en términos económicos, observamos como está misión ha provocado un incremento en los derechos televisivos de LaLiga en el país asiático desde los cuatro millones en 2013 a los cien millones en 2019.

Ilustración 5.4: EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS DE LALIGA EN CHINA (EN MILLONES)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Romero, 2019)

El director de desarrollo internacional de LaLiga, Óscar Mayo comentaba lo siguiente: *“la clave de la expansión se debe a los cambios de horarios de los partidos de los domingos a las 12.00, las 14.00, las 16.00, las 18.30 y las 21.00 permitiendo que cada domingo hubiera cinco partidos en horario fácil para el seguidor asiático”*. (Romero, 2019).

Además de la oficina de Pekín, LaLiga también cuenta con otras ocho oficinas permanentes en ocho países; Estados Unidos (Nueva York), México (Ciudad de México), Emiratos Árabes Unidos (Dubai), China (Shanghái), Sudáfrica (Johannesburgo), Nigeria (Laos), Singapur e India (Delhi). Si tenemos en cuenta también las delegaciones de LaLiga, la cifra aumenta a 35 países.

En 2019, el fútbol español ya se hacía visible en 185 países de los cinco continentes con unas cifras de visualización estimadas de 2.600 millones de espectadores en el mundo, lo que supone un 39% del total de la población total.

El fútbol español también está apostando por la creación de academias por todo el mundo, ya que el objetivo no es solo retransmitir los partidos de la liga española, sino formar parte de las sociedades en las que se instalen.

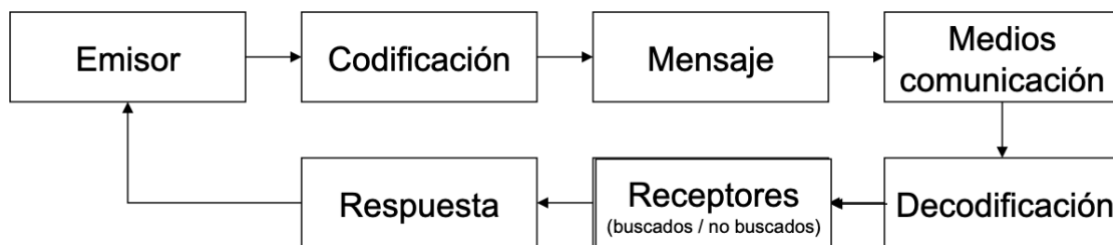
Otro proyecto que acaba de poner en marcha es la creación de *LaLiga Exhibition*, una iniciativa que pretende llevar la experiencia del campeonato nacional a los aficionados extranjeros. La exposición buscará acercar a los aficionados la historia del fútbol español mediante el uso de las nuevas tecnologías. Los países que visitará en los próximos años serán México, Chile, Colombia, Brasil y Perú (Expansión, 2021).

5.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es la variable más visible del marketing operativo, a su vez, es la encargada de informar sobre los productos o servicios que ofrece la entidad y convencer sobre las ventajas que poseen respecto a la competencia (Agudo y Toyos, 2003).

Se define como el “proceso en el que una empresa desea transmitir información sobre su oferta o sobre ella misma a sus principales públicos” (Dirección Comercial, 2013).

Ilustración 5.5: EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Dirección Comercial (2013)

La ilustración 5.5 muestra el proceso de comunicación desde que el emisor emite un mensaje hasta que recibe una respuesta por parte de los receptores. El mensaje debe ser claro y fácil de entender, ya que sino no tendrá el efecto esperado por parte del emisor.

Para realizar el proceso de comunicación de la manera más eficiente posible se utilizan una serie de técnicas de comunicación, en función de los objetivos y las situaciones en las que se encuentre.

La ilustración siguiente 5.6 muestra las diferentes técnicas de comunicación que se deben tener en cuenta a la hora de planificar el discurso que se quiere emitir a los receptores. El objetivo del programa de comunicación busca lograr la mayor claridad, consistencia y conseguir un mayor impacto en los oyentes a través de la combinación de las siguientes técnicas de comunicación (Dirección Comercial, 2013).

Ilustración 5.6: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

Fuente: Dirección Comercial (2013)

En este trabajo se abordará la técnica de comunicación de las relaciones públicas, debido a su gran relevancia y utilidad en la industria del fútbol.

5.4.1 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se definen como el “conjunto de técnicas y actividades dirigidas a diversos públicos y a la sociedad en general para conseguir imagen pública de aceptación y valoración” (Dirección Comercial, 2013).

El objetivo general de estas consiste en mejorar las relaciones de las entidades con los elementos del entorno tratando de mantener una imagen favorable de la institución. La siguiente tabla muestra el conjunto de características imprescindibles que deben poseer las relaciones públicas.

Tabla 5.2: CARACTERÍSTICAS IMPRESCINDIBLES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS
-Debe ser una actividad habitual y planificada
-Ha de buscar la confianza del público al que se dirige
-Se debe dirigir a múltiples públicos objetivo
-No debe ser repetitiva
-El mensaje debe ser sutil y creíble

Fuente: Elaboración propia a partir de (Agudo y Toyos, 2003)

Como se ha comentado anteriormente, las relaciones públicas se han consolidado en esta industria como una de las técnicas de comunicación más importantes. A través de esta técnica de comunicación llegamos a una de sus herramientas fundamentales, el patrocinio.

En la actualidad, cada vez más se puede observar la relación que existe entre el patrocinio y el mundo del fútbol. Esto se debe principalmente al aumento de las audiencias de los principales campeonatos futbolísticos y a la globalización que caracteriza este sector, provocando un gran interés de la iniciativa privada.

5.4.2 Patrocinio

El patrocinio es la herramienta básica de las relaciones públicas. Se define como una *“estrategia publicitaria que consiste en que una organización (patrocinador) se compromete a entregar financiamiento a un tercero (patrocinado) a cambio de que este presente su marca o producto”* (Roldán, 2017).

La siguiente tabla muestra los objetivos que la empresa patrocinadora quiere alcanzar al establecer una relación de patrocinio con un club de fútbol.

Tabla 5.3: OBJETIVOS DE LA EMPRESA PATROCINADORA EN UNA RELACIÓN DE PATROCINIO CON UN EQUIPO DE FÚTBOL

OBJETIVOS DE LA EMPRESA PATROCINADORA
-Identificar a la empresa con segmentos particulares del mercado
-Modificar o reforzar la imagen de marca
-Generar beneficios mediáticos
- Lograr los objetivos de ventas
-Generar un buen ambiente
-Relacionarse con creadores de opinión
-Incrementar la notoriedad de la empresa
-Alcanzar una ventaja competitiva
-Integrar a la empresa en la comunidad

Fuente: Elaboración propia a partir de (Agudo y Toyos, 2003)

LaLiga ha conseguido triplicar la cantidad de patrocinadores en el periodo de 2014 a 2019, desde que modificó su estrategia comercial. Las categorías de los patrocinadores son muy variadas pero todos ellos comparten los valores que transmite este deporte.

Ilustración 5. 7: PRINCIPALES PATROCINADORES DE LALIGA EN 2019

Banco Santander. “Nos identificamos con la idea del éxito a través de la planificación y el trabajo”

El Corte Inglés. “Nuestras tiendas son como un estadio: hay lugar para todos”

Samsung. “Con el fútbol puedes dirigirte a público de diverso tipo”

TAG Heuer. “Nosotros también podemos dar a conocer LaLiga en todo el mundo”

Fuente: Vande (2019)

A través del índice POWA, “motor de valoración en tiempo real basado en datos, que proporciona una valoración de mercado definitiva mediante la evaluación comparativa de los titulares de derechos entre sí a través de una amplia gama de puntos de datos que incorporan medios tradicionales, plataformas digitales e interacciones de los fans, lo que ayuda a marcas para optimizar sus estrategias de inversión de patrocinio y permitir que los titulares de derechos demuestren y mejoren su valor de patrocinio”, se ha hecho público el ranking de entidades deportivas con un mayor valor de patrocinio. (POWA, 2021).











Este índice ofrece una puntuación a las entidades deportivas de 1 a 100, cuánto más alta sea la puntuación mayor valor de patrocinio tendrá la entidad.

El ranking de 2021 está liderado por la NBA, con una ventaja de 5 puntos sobre el Real Madrid, convirtiéndose el club blanco en el equipo con un mayor valor de patrocinio en el mundo. Las numerosas asociaciones comerciales con las que cuenta contribuyen a este resultado. Emirates, Adidas, Audi, EA Sports, Hugo Boss o Mahou entre otras.

El conjunto blaugrana ocupa la tercera posición a menos de tres puntos de su principal competidor en el campeonato liguero. El cuadro catalán cuenta con numerosos patrocinios entre los cuales destacan Nike, Rakuten, Allianz, Audi, Betfair y Estrella Damm.

LaLiga ocupa la novena plaza, convirtiéndose en la segunda liga mejor clasificada del mundo, siguiendo de cerca el primer puesto que ostenta la Premier League (POWA, 2021).

Ilustración 5.8: RANKING DE ENTIDADES DEPORTIVAS CON MAYOR VALOR DE PATROCINIO 2021

1		Team/Event NBA	POWA [®] INDEX 89,076
2		Team/Event Real Madrid C.F.	POWA [®] INDEX 84,359
3		Team/Event FC Barcelona	POWA [®] INDEX 81,640
4		Team/Event NFL	POWA [®] INDEX 75,963
5		Team/Event Manchester United F.C.	POWA [®] INDEX 65,130
6		Team/Event Premier League	POWA [®] INDEX 60,950
7		Team/Event UEFA Champions League	POWA [®] INDEX 60,630
8		Team/Event Chelsea F.C.	POWA [®] INDEX 54,960
9		Team/Event LaLiga	POWA [®] INDEX 53,441
10		Team/Event Liverpool F.C.	POWA [®] INDEX 51,883

Fuente: POWA (2021)

6. EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

La industria del fútbol ha cambiado radicalmente durante las últimas décadas, comenzando como un deporte de entretenimiento hasta convertirse en un negocio multimillonario.

La pandemia del coronavirus ha supuesto un antes y un después en esta industria, provocando una gran caída de los ingresos de los clubes, congelación de grandes fichajes, reducción de masas salariales y disminución de los derechos televisivos (Pérez, 2021).

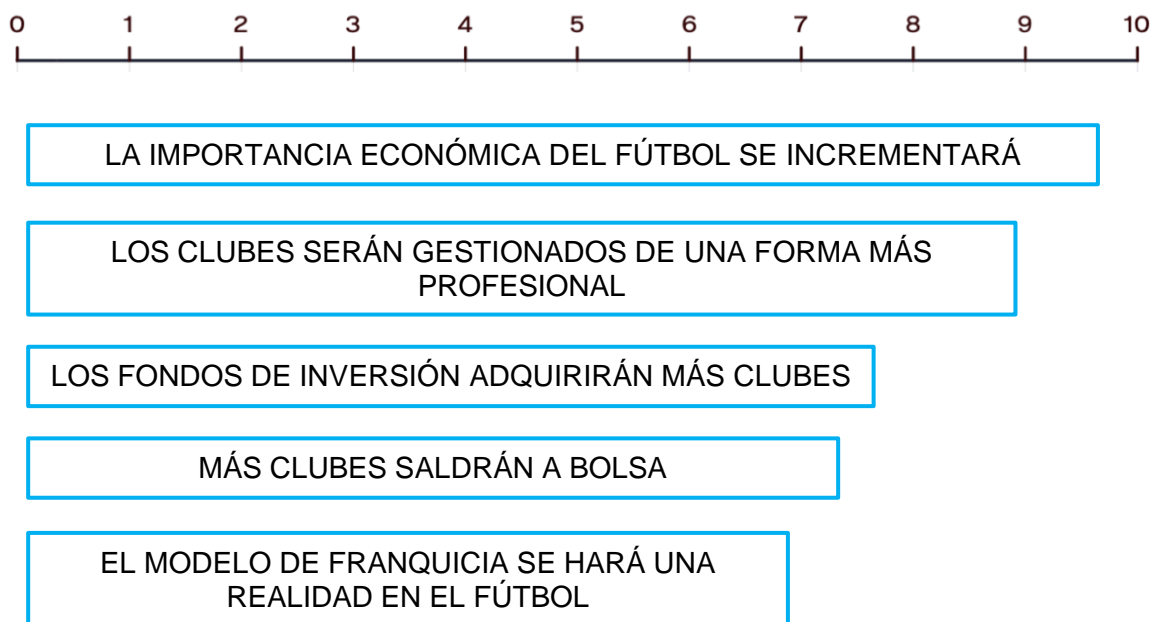
Los clubes españoles se han resentido en gran medida, debido a que el impacto de la pandemia se ha saldado con disminuciones de ingresos muy severas, lo que ha conllevado a un gran incremento de la deuda de los equipos.

Las entidades deberán luchar en los próximos años para recuperarse de los perjuicios ocasionados por la pandemia.

Según un estudio del World Football Summit (WFS), la industria del fútbol resurgirá a través de las compras de fondos, la Bolsa y los OTT.

El WFS, se trata de un congreso mundial sobre el negocio del fútbol, que reúne a los profesionales más importantes para debatir sobre el futuro de este deporte. El objetivo es profundizar sobre el informe que realiza la organización en el que se exponen las tendencias de la industria, como la transformación digital y el uso de la tecnología. Asimismo, se suministra información sobre la aparición de nuevos medios de retransmisión, flujos de facturación y propiedad de los clubes. Todo ello queda plasmado en un ranking gracias a las encuestas que completan los expertos, en las que puntúan cada propuesta del 1 (totalmente desacuerdo) a 10 puntos (totalmente de acuerdo).

Ilustración 6.1: PRINCIPALES PROPUESTAS PARA LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL EN EL 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de (WFS, 2019)

La ilustración 6.1 muestra una perspectiva muy positiva para este sector, ya que la importancia del fútbol crecerá, lo que podría suponer una gran recuperación de los clubes a nivel económico. Los próximos años se podrán ver cambios en la industria, con el aumento de la propiedad de los fondos de inversión y la salida a Bolsa de nuevos equipos. Asimismo, el modelo de franquicia podría llegar a este deporte procedente del continente americano.

Otro cambio que se va a poder observar en el corto plazo es el boom del fútbol femenino, las nuevas inversiones y las audiencias que está experimentando son prueba de ello.

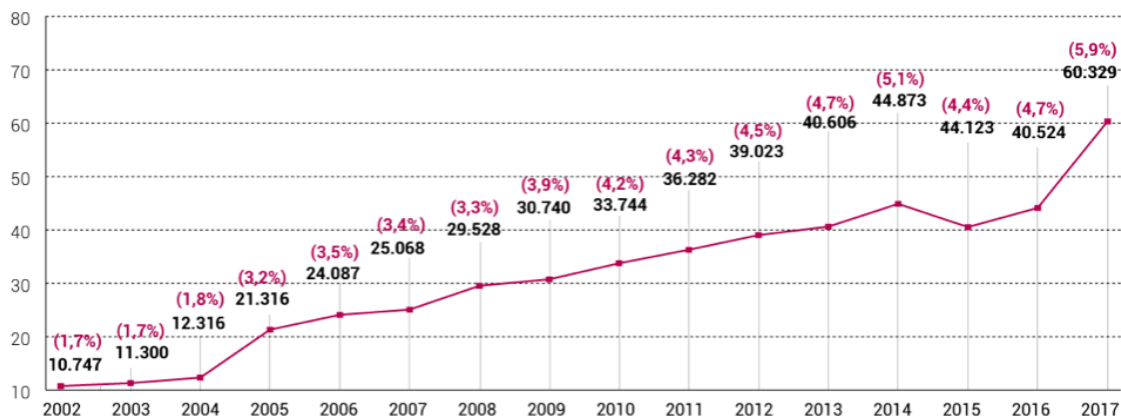
6.1 FÚTBOL FEMENINO

La industria del fútbol femenino va camino de alcanzar la cifra de mil millones de dólares en ingresos. Esto se debe principalmente a las audiencias que cosecha. Si echamos la vista antes de la pandemia, se pueden observar numerosos récords de asistencia en partidos femeninos, como el Atlético de Madrid vs Barcelona, en marzo de 2019 con 60.739 espectadores, el Juventus vs Fiorentina, en marzo de ese mismo año con 39.027 o el Lyon vs Paris Saint-Germain, un mes después con 25.907 espectadores.

Aunque estas cifras sean abultadas, el promedio de asistencia a los partidos regulares de las ligas disminuye a los 1.000 o 2.000 espectadores por partido (Deloitte, 2020).

La expansión del fútbol femenino también se aprecia en el crecimiento que han experimentado las fichas federativas como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 6.1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE FICHAS FEDERATIVAS EN ESPAÑA



Fuente: Mochón (2018)

El gráfico 6.1 muestra la evolución que han presentado las fichas federativas desde el 2002 hasta el 2017, obteniendo un crecimiento del 561%. Además, entre paréntesis se representa el porcentaje de fichas federativas con respecto al total de licencias existentes. Por lo tanto, existe un gran margen por delante y en los próximos años esas 60.329 fichas serán insignificantes con el futuro que le espera al fútbol femenino (Mochón, 2018)

7. CONCLUSIÓN

La industria del fútbol se ha convertido en lo que es hoy en día gracias a la introducción del marketing en las instituciones deportivas. En sus inicios, el fútbol era un deporte que presentaba abundantes pérdidas, pero ha ido evolucionando hasta proclamarse como uno de los deportes reina a nivel mundial. Atrás quedaron aquellas décadas con malos resultados económicos para convertirse en pilares fundamentales de las economías de sus países.

Si nos centramos en nuestro país, el fútbol generó durante la temporada 16/17 15.688 millones de euros, representando el 1,37% del PIB. Además, es un motor imprescindible para la creación de empleo, durante la campaña 16/17 empleaba al 0,98% de las personas ocupadas de España. Un dato muy sorprendente es el crecimiento anual medio de LaLiga durante los años 2014/2015 a 2019/2020 presentando un 11,9%, mientras que, el PIB español crecía de media a un 0,8%, esto demuestra el constante crecimiento de la industria del fútbol si la comparamos con otros sectores.

El caso del Manchester United ha demostrado que, gracias a la utilización eficiente de las herramientas del marketing, se ha convertido en uno de los clubes con mayores ingresos sin que le acompañen los resultados deportivos en todas las temporadas. Los “Red Devils” se convirtieron en uno de los equipos de pioneros en darle la importancia necesaria al marketing, y ahora son muchos los clubes que imitan sus pasos.

Durante este trabajo se ha analizado la importancia de las cuatro P's del *marketing mix* para realizar las estrategias comerciales de los clubes, pero se debe resaltar que la acción conjunta sobre ellas es la clave para conseguir el éxito. Ya que por muy buen producto que vendas, sino está acompañado de una buena promoción, un precio aceptable o con un fácil acceso, el riesgo de fracaso se incrementa.

El último punto del documento analizaba las tendencias futuras en el mundo del fútbol. Creo que la situación sanitaria que estamos viviendo va a suponer la entrada en el capital de los equipos de fútbol de fondos de inversión debido al incremento de la deuda que atesoran los clubes. Por otro lado, estoy totalmente de acuerdo con el estudio del World Football Summit en el que afirman que varios clubes saldrán a bolsa en los próximos años. La situación de la pandemia ha trastocado en gran medida las finanzas de los clubes, que durante los próximos años tendrán que reducir sus costes para asegurar su supervivencia.

Además, en este apartado se exponía la situación del fútbol femenino, la cual presentaba muy buenas perspectivas con el incremento de las audiencias y la entrada de nuevos patrocinadores en el negocio. Desde mi punto de vista, confío en que esta industria va a crecer notablemente y con ella el número de licencias de jugadoras profesionales.

Para finalizar mi trabajo, me gustaría comentar que la industria del fútbol va a presentar unos años difíciles, pero volverá a alcanzar los niveles prepandemia en cuanto la situación sanitaria mejore y reestructuren sus pasivos financieros, siempre y cuando se acompañe de una buena estrategia de marketing.

8. BIBLIOGRAFÍA

ABC, 2019. “*Los diez clubes de Europa que más camisetas vendieron en 2018*”. [Consulta 18-05-2021]. Disponible en: https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-diez-clubes-europa-mas-camisetas-vendieron-2018-201904240150_noticia.html

Agudo San Emeterio, A y Toyos Rugarcía, F, 2003. “*Marketing del fútbol*”. Madrid. Pirámide. ISBN 84-368-1812-1.

AMA, 1985. “*El papel del marketing en la empresa y la sociedad*”. Dirección Comercial. [Consulta 23-05-21]. Disponible en: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/925/course/section/1033/Tema1_marketing_empresa.pdf

Canibe, 2019. “*Conoce los precios de los abonos de LaLiga 2019/2020*”. Diario As. [Consulta 19-05-2021]. Disponible en: https://as.com/futbol/2019/08/16/primera/1565947862_277531.html

Christofer, M, Payne, A y Ballantyne, D, 1994. “*Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Deloitte, 2017. “*Planet Football*”. Football Money League. [Consulta 17-05-2021]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf>

Deloitte, 2020. “*Eye on the prize*”. Football Money League. [Consulta 17-05-2021]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>

Deloitte, 2020. “*Home truths*”. Annual Review of Football Finance 2020. [Consulta 4-07-2021]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

Deloitte, 2021. “*Testing times*”. Football Money League. [Consulta 17-05-2021]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf>

Diario As, 2003. “*El 49,7% de los españoles es aficionado al fútbol*”. [Consulta 2-06-2021]. Disponible en: https://as.com/futbol/2003/04/01/mas_futbol/1049148027_850215.html

Dirección Comercial, 2013. “*El papel del marketing en la empresa y la sociedad*”. [Consulta 18-05-2021]. Disponible en: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/925/course/section/1033/Tema1_marketing_empresa.pdf

Distribución Comercial, 2019. “*Concepto, funciones y relaciones en los canales de distribución*”. [Consulta 5-07-2021]. Disponible en: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/2919/course/section/2755/tema_1.pdf

Expansión, 2021. *“LaLiga viajará por el mundo para acercar los clubes a los aficionados extranjeros”*. [Consulta 20-05-2021]. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2021/02/11/602586da468aeb99038b4577.html>

FIFA, 2020. Resumen financiero de 2020. *“La FIFA sigue por buen camino”*. [Consulta 8-06-2021]. Disponible en: <https://publications.fifa.com/es/annual-report-2020/2020-financials-and-2022-budget/2020-financials-in-review/>

García, I, 2021. *“Eventos deportivos y audiencia en TV”*. 888 sport. [Consulta 20-05-2021]. Disponible en: <https://www.888sport.es/blog/eventos-deportivos-audiencia-television>

Giménez, S, 2020. *“La pretemporada, una opción para salvar los muebles”*. Diario As. [Consulta 21-05-2021]. Disponible en: https://as.com/futbol/2020/03/28/primera/1585425816_360592.html

KPMG, 2015. *“Impacto socio-económico del fútbol profesional en España”*. KPMG Sports. [Consulta 4-07-2021]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/impacto-socio-economico-futbol-profesional-Espana.pdf>

LaLiga, 2018. *“Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España”*. [Consulta 22-05-21]. Disponible en: <https://newsletter.laliga.es/upload/media/multimedia/0001/45/9478d0ec2c82057e0b41c762f06581ef2e434d04.pdf>

LaLiga, 2020. *“Informe económico financiero 2020”*. [Consulta 22-05-21]. Disponible en: <https://assets.laliga.com/assets/2021/06/22/originals/389041e624bc21eb1badba5044a7b620.pdf>

Martín, J, 2021. Memorias del fútbol. *“Historia y Origen del Fútbol Mundial”*. [Consulta 20-05-2021]. Disponible en: <https://memoriasdelfutbol.com/historia-del-futbol-origenes/>

Mejía, X, 2021. *“Lo que gana Messi por sus publicaciones en Instagram”*. Pasión Fútbol. [Consulta 20-05-2021]. Disponible en: <https://www.pasionfutbol.com/mejores/Lo-que-gana-Messi-por-sus-publicaciones-en-Instagram-20210123-0014.html>

Mestres, M, 2021. *“Cristiano Ronaldo, el más rico de Instagram: gana 1,6 millones de dólares por publicación patrocinada”*. La Vanguardia. [Consulta 4-07-2021]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20210701/7570277/cristiano-ronaldo-mas-rico-instagram-millones-dolares-publicacion-patrocinada-mmnn.html>

Mochón, Sonia. *“El ‘boom’ del fútbol femenino en España sin la ayuda del Madrid”*. Diario AS. [Consulta 5-07-2021]. Disponible en: https://as.com/futbol/2018/08/02/portada/1533241757_367584.html

Mullin, B, J, Hardy, S y Sutton, W, A, 1995. *“Marketing Deportivo”*. Paidotribo. Barcelona.

Nava, I, 2016. *“Manchester United, ¿el club más poderoso en marketing?”*. Merca 2.0. [Consulta 17-05-2021]. Disponible en: <https://www.merca20.com/manchester-united-club-poderoso-en-marketing/>

Naveira, P, 2021. *“Cristiano Ronaldo, la persona que más cobra por una publicación en Instagram”*. Diario As. [Consulta 4-07-2021]. Disponible en: https://as.com/tikitakas/2021/07/01/portada/1625163691_241454.html

Paredes, J, 2018. *“Fútbol y poder: cuando la pelota se mancha”*. El Tiempo. [Consulta 22-05-21]. Disponible en: https://www.vozpopuli.com/espana/politica/gobierno-regreso-futbol-entretener-gente-confinamiento_0_1348965600.html

Pérez, G, 2021. *“La pandemia pincha la burbuja económica del fútbol”*. El País. [Consulta 22-05-2021]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2021-03-06/la-pandemia-pincha-la-burbuja-economica-del-futbol.html>

Roldán, P, 2017. *“Patrocinio”*. Economipedia. [Consulta 21-05-2021]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/patrocinio.html>

Romero, V, 2019. *“LaLiga conquista el mundo”*. Marca. [Consulta 20-05-2021]. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2019/09/08/5d74af1ae2704ebb7d8b4610.html>

Singh, P, 2018. *“La barra libre en España que no está permitida en Europa”*. El Confidencial. [Consulta 5-07-2021]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2018-07-24/entradas-espana-amistoso-copa-caras-futbol_1596432/

Vande, P, 2019. *“El Fútbol es la nueva publicidad”*. El País. [Consulta 21-05-2021]. Disponible en: https://elpais.com/deportes/2019/02/22/es_laliga/1550840601_271170.html

Vázquez, R, Trespalacios, J y Rodríguez del Bosque, 2002. *“Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales”*. Editorial Thomson-Civitas. Madrid.

World Football Summit, 2019. *“The future of the football industry”*. [Consulta 22-05-2021]. Disponible en: <https://worldfootballsummit.com/wp-content/uploads/2019/04/The-Future-of-the-Football-Industry-V2.pdf>